

# 案例名称：哈佛财务分析框架能改进 HBDL 公司的绩效考评吗？

专业领域/方向：管理会计

适用课程：《高级管理会计理论与实务》

选用课程：《内部控制理论与实务》

编写目的：长期以来，HBDL 公司的绩效考评存在很多问题，引发不少矛盾。大多数被考评单位和岗位并不完全清楚公司绩效考评的整体框架和指标设计意图，存在着就指标论指标的现象，存在着指标设计不合理等问题，体现不出绩效考评的导向和激励作用。哈佛大学佩普（K. G. Palepu）、希利（P. M. Healy）和伯纳德（V. L. Bernard）三位学者在 2000 年提出：财务分析不应局限于分析报表数据，应以战略为导向，从战略分析、会计分析、财务分析和前景分析四个方面较为全面地对企业进行分析。哈佛的这一财务分析框架能用于改进企业的绩效评价吗？2015 年，HBDL 公司尝试将这一框架运用于绩效考评体系，重塑了绩效考评的逻辑架构，优化了考评指标，取得了很好的效果。本案例将展示 HBDL 公司基于哈佛财务分析框架改进其绩效评价的背景、做法、成效和经验。

**知识点：** 绩效考评是通过设置考核指标体系，对企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价的过程。绩效考评结果一般会和经济利益、职位升迁等挂钩。绩效考评工作主要包括考评指标和考评程序的制定、考评方法的选择、考评结果分析、奖励与处罚等关键环节。

哈佛财务分析框架主要包括战略分析、会计分析、财务分析和前景分析四部分。企业基于特定环境和战略从事商务活动，经过会计环境、会计政策和会计系统的影响和加工，形成财务信息，以财务报告的形式向使用者提供。战略分析是报表分析的起点，从整体和宏观方面确定影响企业经营和报表数据

的主要因素及潜在风险，评估企业盈利能力。会计分析是在战略分析的基础上，消除会计信息失真，挤干报表水分，评价会计反映企业经营现实的程度。财务分析是运用报表数据评价企业经营。前景分析侧重于预测公司未来，为企业发展指明方向，为决策提供支持。哈佛财务分析框架能够克服传统财务分析的局限性，帮助分析者树立全局和整体观念，从源头把握数据的真实性和准确性，透过有质量的数据评价企业经营。

**中文摘要：**科学合理的绩效评价对企业的可持续发展至关重要。目标引领行动，任何行动都要有明确的目标，行动的效率效果需要通过分析、评价及考核予以改进和提升。清晰的目标、明确的行动和科学的考评是保证组织成功的关键。长期以来，HBDL公司的绩效考评存在很多问题，引发不少矛盾。大多数被考评单位和岗位并不完全清楚公司绩效考评的整体框架和指标设计意图，存在着就指标论指标的现象，存在着指标设计不合理等问题，体现不出绩效考评的导向和激励作用。2015年12月，HBDL公司尝试将哈佛财务分析框架运用于绩效考评体系，借助其中的战略分析、会计分析和财务分析，重塑了绩效考评的逻辑架构，优化了考评指标，取得了很好的应用效果。

**关键词：**绩效考评；哈佛财务分析框架；指标优化；HBDL公司

**Abstract:** Scientific and reasonable performance evaluation is very important to the sustainable development of enterprises. Goal lead to action, any action should have a clear objective, the efficiency of action needs assessment. Clear objectives, powerful actions and scientific assessments are keys to ensuring the success of the organization. For a long time, HBDL Ltd. experienced many problems in its performance assessments, which caused many contradictions. Most of the units assessed are not fully aware of assessment framework and design purpose. In December 2015, HBDL Ltd. introduced the Harvard financial analysis framework to its performance assessment system. Referencing the strategic analysis, accounting analysis and financial analysis, HBDL Ltd. reshaped its logical performance assessment framework, optimized assessment index. HBDL Ltd. achieved a good effect in its performance assessment, by referencing the Harvard framework.

**Key words:** Performance Assessment; Harvard Financial Analysis Framework; Index Optimization; HBDL Ltd.

# 目 录

引 言.....	1
一、案例公司简介.....	2
(一) 公司组织架构.....	3
(二) 公司营运情况.....	3
(三) 公司绩效考评背景.....	3
二、案例制度背景.....	4
(一) 输配电价改革.....	4
(二) 以 EVA 为核心加强中央企业价值管理.....	4
三、哈佛财务分析框架.....	5
四、案例公司将哈佛财务分析框架用于绩效考评的实践.....	6
(一) 基于战略导向重构绩效评价的逻辑框架.....	7
(二) 深入分析输配电改革对公司的影响.....	8
(三) 基于战略目标设计绩效考评体系.....	10
(四) 业绩考评前, 先做会计分析, 剔除指标噪音.....	14
(五) 业绩考评以 EVA 为关键指标, 推进战略实现.....	15
(六) 根据上述思想, 优化绩效考评的具体指标.....	17
结论及启示.....	19
(一) 绩效考评必须服务于战略导向和运营目标.....	19
(二) 战略分析帮助绩效考评树立整体观念, 关注内外环境变化.....	19
(三) 会计分析旨在剔除指标噪音, 消除人为弹性, 提高公正性.....	20
(四) 财务分析以 EVA 为核心, 抓住主要矛盾, 推动价值创造.....	20
讨论思考题.....	20
主要参考文献.....	20
附件 1: HBDL 公司对原绩效考评体系存在问题的调研.....	22
附件 2: HBDL 公司财务业绩指标修改前后的对比分析.....	23

# 哈佛财务分析框架能改进 HBDL 公司的绩效考评吗？

## 引言

2014 年 12 月中旬的一天，寒冬已至。在 HBDL 公司总部，总会计师刘亚正站在办公室窗边，望着窗外浓浓的雾霾，昨天经理办公会上的情景一幕幕浮现在他的眼前。

在公司大会议室里，各部门、各地区经理齐聚一堂，召开一年一度的绩效评价工作会，会上经理们踊跃发言，刚开始大家说话还比较温和，据理力争。后来，大家越说越激动，纷纷指责公司绩效考评体系设计的种种弊端，希望公司高层能重视基层民意，重新梳理和设计公司绩效考评体系。下面是部分人员的发言摘录：

A 区经理李贤首先发言：“A 地区属于老少边穷地区，经济总量和发展增量都十分有限，公司很多考评指标的设计，没有考虑地区差异。例如，固定资产创收能力增长率、贡献毛益率、经营贡献度等指标，而且这些指标权重较高，我们再怎么努力，指标考核结果都无法和发达地区相比。因此，用这些指标来考核我们是不公平的”。

B 区经理王发达马上站起来说：“我不赞同李总的意见，我们分部每年对公司的贡献那么大，绩效考评当然应该体现我们的优势，业绩好、贡献大的单位在公司绩效考评中就要能够胜出”。

发展部经理张长远紧接着发言：“公司十三五期间，将继续秉持可持续发展的理念，注重发展质量，提升公司的长期发展能力。但是现有的绩效评价指标体系过于关注短期效应，而对可持续发展能力方面的关注不多，按现行评价规则，资产规模越小，评价得分越高，这显然打击了单位投资增产的积极性，忽视了可持续发展能力。指标设计应更多地将当前效应与长远发展、局部利益与整体利益协调一致”。

C 区经理刘亦多说：“现行考核指标过多，增加了基层单位的工作压力和考核压力，许多公司疲于应对。建议精简考核指标，选取有代表性、需重点管控的指标纳入考核体系”。

风险管理部经理高保险指出：“现行绩效评价指标体系过于关注财务业绩，就指标论指标，而忽视相关经营风险和发展质量，财务指标考核有一定的局限性。指标设计应更多地关注经营过程、风险控制、经营质量和内部管理的效率效果”。

人力资源部经理曹克仁接着说：“公司绩效考评的权责划分还需要进一步理顺，部分指标的责任主体和牵头部门的关系不是很清晰，应将考核压力传递到前端业务部

门，建议增加前端业务部门规范性和及时性类的考核指标”。

财务部经理彭精明指出：“公司绩效考评指标的设计，有些确实不合理。例如，固定资产创收能力增长率。该指标设计意在衡量公司固定资产创收能力相比于上年同期的增长情况，能在一定程度上反映公司固定资产创收增长情况，但存在以下不合理性：①设计意图与单位资产售电量重复，而且权重过高；②计算不合理：分子为主营业务收入净额，分母用固定资产原值，没有考虑折旧因素；固定资产能够创造的不仅仅是主营业务收入，也包括其他业务收入；参与企业创收的是固定资产净值，而不是固定资产原值。因此，分子用营业收入净额，分母用固定资产净值更好；③考评结果不公平：该指标为环比指标，在达到一定水平后，增长是很困难的；另一方面，一个单位资产规模越小，该指标分值越高，对资产规模较大的公司考核不利，也不利于提高公司投资扩产的积极性”。

资产管理部经理赵保全跟着说：“是的，有些指标设计确实不合理。例如，应收账款压降情况和存货压降情况这两个指标，考察的是应收账款管理的环比进步情况，如果上期控制较好，则本期压降空间较小，从而无法真实反映应收账款及存货管理的质量和水平”。

……

会上，大家提出的问题似乎都很有道理。这些问题是出于部门利益的考虑，还是绩效考评体系确实存在问题？该如何解决问题呢？再加上国家输配电改革对公司经营和盈利模式的影响，这些压力该如何传递到绩效考评中去呢？这些问题让刘亚十分头疼。刘亚苦思冥想了很久，眼前突然一亮，在上周的财务分析会上，王教授给大家介绍的哈佛财务分析框架，给大家不少启示。那么，哈佛财务分析框架能否用于公司的绩效考评呢？

## 一、案例公司简介

HBDL 公司是国家电网公司的全资子公司，以电网建设、管理和运营为核心业务。截至 2015 年底，公司拥有 31 家直属单位，直供直管县级供电企业 81 个。拥有 220 千伏及以上变电容量 8850 万千伏安，220 千伏及以上输变电路 25815 公里。用电客户 2204 万户，其中专变客户 14 万户、居民客户 2190 万户。

## （一）公司组织架构

HBDL 公司组织架构如图 1 所示。



图 1 HBDL 公司组织架构图

## （二）公司营运情况

HBDL 公司地处华中电网中心、全国电网腹地，承担着三峡及川渝水电外送、华北火电资源与华中水电互济等重要职责。经过多年发展，HBDL 公司已经成为全面承接特高压输送电能、以 500 千伏电网为骨干、以 220 千伏电网为主体、110 千伏及以下电网覆盖全省城乡、供电人口达到 6100 多万的现代化大电网；是三峡外送的起点、西电东送的通道、南北互供的枢纽、全国联网的中心。2015 年，HBDL 公司发展步伐进一步加快，全年完成电网建设投资 123 亿元。

## （三）公司绩效考评背景

为充分发挥绩效考评的抓手、导向和激励作用，建立有效的考核奖惩机制，推动公司管理水平持续提升，HBDL 公司十分重视绩效考评工作，建立有系统的绩效考评管理制度和考评指标体系。公司依据在绩效考评过程中承担的责任情况，将公司本部划分为牵头部门、责任部门两类。牵头部门是指承担某一绩效考评指标督办、统计、审核、上报工作的部门；责任部门是指对某一绩效考评指标完成水平负有直接责任的部门。绩效考评的主要内容分为业绩评价和管理评价，评价结果同内部考核和奖罚挂钩。各专业部门采用季度预警指标发布、季度考核及年度考核相结合的方式

考评。

## 二、案例制度背景

### （一）输配电价改革

为贯彻落实《中共中央国务院关于进一步深化电力体制改革的若干意见》和《中共中央国务院关于推进价格机制改革的若干意见》，国家发改委 2016 年 9 月印发《关于全面推进输配电价改革试点有关事项的通知》，要求在已开展的 18 个省级电网输配电价改革试点基础上，全面推进输配电价改革试点，进一步提速输配电价改革试点工作。通知要求加强输配电价重大问题的研究，包括电网投资、电量增长与输配电价关系，分电压等级、分用户类别归集核算输配电成本，妥善处理政策性交叉补贴，保障电力普遍服务，建立健全电网企业监管长效机制，建立电网企业投资后评估制度等。

输配电价改革是在国家统一指导下进行的，改革的总体目标是建立规则明晰、水平合理、监管有力、科学透明的独立输配电价体系，形成保障电网安全运行、满足电力市场需要的输配电价形成机制。

改革重点是改革和规范电网企业运营模式，按“准许成本加合理收益”原则核定电网企业准许总收入和各电压等级输配电价，改变对电网企业的监管方式。电网企业按照政府核定的输配电价收取过网费，不再以上网电价和销售电价价差作为主要收入来源。在输配电价核定过程中，既要满足电网正常合理的投资需要，保证电网企业稳定的收入来源和收益水平，又要加强成本约束，对输配电成本进行严格监审，促进企业加强管理，降低成本，提高效率。

### （二）以 EVA 为核心加强中央企业价值管理

作为国有资本出资人代表，国资委一直十分重视中央企业的价值创造和价值管理。国资委自 2007 年开始试点导入经济增加值 EVA（Economic Value Added）考核，并于 2010 年正式在中央企业全面推行。随着中央企业的深入改革，中央企业逐步建立了以 EVA 为核心的业绩评价体系。2014 年 1 月，国资委印发了《关于以经济增加值为核心加强中央企业价值管理的指导意见》，提出要进一步深化 EVA 考核，提高 EVA 在业绩考核中的权重，建立以 EVA 考核为基础，以价值创造为重点的长效激励机制。2015 年 10 月，十八届五中全会也强调要建立健全国有资本经营目标考核评价体系，要探索价

值管理的市场化运作机制与方式。2016年8月，国资委财政部联合印发《关于完善中央企业功能分类考核的实施方案》的通知，指出要以经济增加值考核为主，同时将转型升级、创新驱动、合规经营、社会责任纳入考核，综合考核中央企业的资本运营质量、效率和效益；对于公益性中央企业，将加大产品质量、成本控制、营运效率和保障能力的考核。

### 三、哈佛财务分析框架

2000年哈佛大学佩普(K. G. Palepu)、希利(P. M. Healy)和伯纳德(V. L. Bernard)三位学者提出了财务分析不应局限于分析报表数据，还应以战略为导向，结合企业外部环境和科学预测，指导企业发展方向，从战略分析、会计分析、财务分析和前景分析四个方面较为全面地对企业进行分析。哈佛财务分析框架如图2所示。



图2 哈佛财务分析框架

企业基于特定环境和战略从事商务活动，经过会计环境、会计政策和会计系统的影响和加工，形成财务信息，以财务报告的形式向使用者提供。

战略分析是报表分析的起点，从整体和宏观方面确定影响企业经营和报表数据的主要因素及潜在风险，评估企业盈利能力。战略分析作为非财务信息是对传统财务分析的补充，也是哈佛分析框架的独特之处，通过对企业战略的分析，可以为外部利益相关者提供关于企业目标、发展趋势、市场格局等相关信息。战略分析在一定程度上反映企业管理现状，可以作为评价企业管理水平的依据，进而为财务分析奠定基础。

会计分析是在战略分析的基础上，消除会计信息失真，挤干报表水分，评价会计反映企业经营现实的程度。财务报表分析结果的可靠性在很大程度上取决于会计信息的真实性及可靠性，因此，财务分析之前应先进行会计分析。

财务分析在会计分析之后，是在适当调整报表数据之后，针对会计报表所进行的财务分析。哈佛分析框架下的财务分析并不是单纯分析企业财务数据，而是结合企业所处的行业环境及企业发展战略解释财务数据异常的原因。在进行财务分析时应重点

关注财务指标或财务数据的异常变化，分析变化原因。

前景分析侧重于预测公司未来，为企业发展指明方向，为决策提供支持。前景分析不同于传统财务报表分析中的企业发展能力分析，发展前景是企业战略定位、产业环境及企业财务能力综合的结果，而不仅仅是从财务指标增长率来评价。分析企业发展前景时应注重企业能否发挥自身技术优势以及企业与竞争对手的竞争能力。具备较强竞争能力的企业即使短期业绩达不到预期，从长期来看依然具有较好的投资前景。

传统的财务分析研究重点在于财务评价，即以企业财务报表为主要分析对象，以反映企业利润和投资回报率的财务指标为主。传统的财务分析就财务论财务，不适应新常态下企业战略管理的要求。哈佛分析框架考虑了关乎企业发展的各个方面，从时间角度来说包括企业的过去、现在和将来；从分析的广度来说包括对企业战略、会计、财务、前景的分析。从分析的深度来说，不仅仅是对报表数字的分析，而是结合战略、环境深入分析财务数据的合理性。

哈佛财务分析框架能够克服传统财务分析的局限性，帮助分析者树立全局和整体观念，从源头把握数据的真实性和准确性，透过有质量的数据评价企业经营。黄世忠（2007）认为哈佛分析框架的战略分析模块对企业所面临的外部环境进行了全面分析，不仅能发现企业发展中面临的机会和威胁，更能从战略高度为企业发展指出方向。靳红（2014）指出，哈佛财务分析框架是对传统财务分析框架的一种改进，属于财务分析的一种新思维，尽管哈佛财务框架已经臻于完善，仍然存在未包含企业社会责任和企业文化要素的缺点。刘刚和曹志鹏（2015）认为，哈佛分析框架对企业的行业状况和发展战略、会计质量、财务报表及发展前景进行了定性和定量的综合分析，这种分析方法有效地克服了传统财务报表分析的局限性，克服了分析结果的片面性，能够从宏观整体上把握企业集团的整体经营状况，从而预测企业未来发展前景。

#### 四、案例公司将哈佛财务分析框架用于绩效考评的实践

哈佛财务分析框架能用于公司的绩效考评吗？HBDL 公司进行了大胆尝试，取得了良好的实践效果。

### （一）基于战略导向重构绩效评价的逻辑框架

针对很多被考评单位不清楚公司绩效考评的整体框架和设计意图，在绩效考评工作中，存在就指标论指标的现象，忽视了绩效考评的导向和激励作用。为此，HBDL 公司按照“目标——行动——考评”的思路重构了绩效考评的逻辑框架，目标引导行动，行动的效率效果需要考评。

战略目标是对公司全局的一种总体构想，是公司整体发展的总任务和总要求，是公司经营和管理活动预期取得的主要成果。HBDL 公司目前的战略是“一强三优”，即电网坚强、资产优良、业绩优秀、服务优质。如图 3 所示，各单位应在“一强三优”战略目标的引导下开展各项生产经营和管理活动，这样才能克服片面追求当前利益和局部利益的短期行为，促进公司战略目标的实现，提升公司的可持续发展能力和创造长久价值的能力。

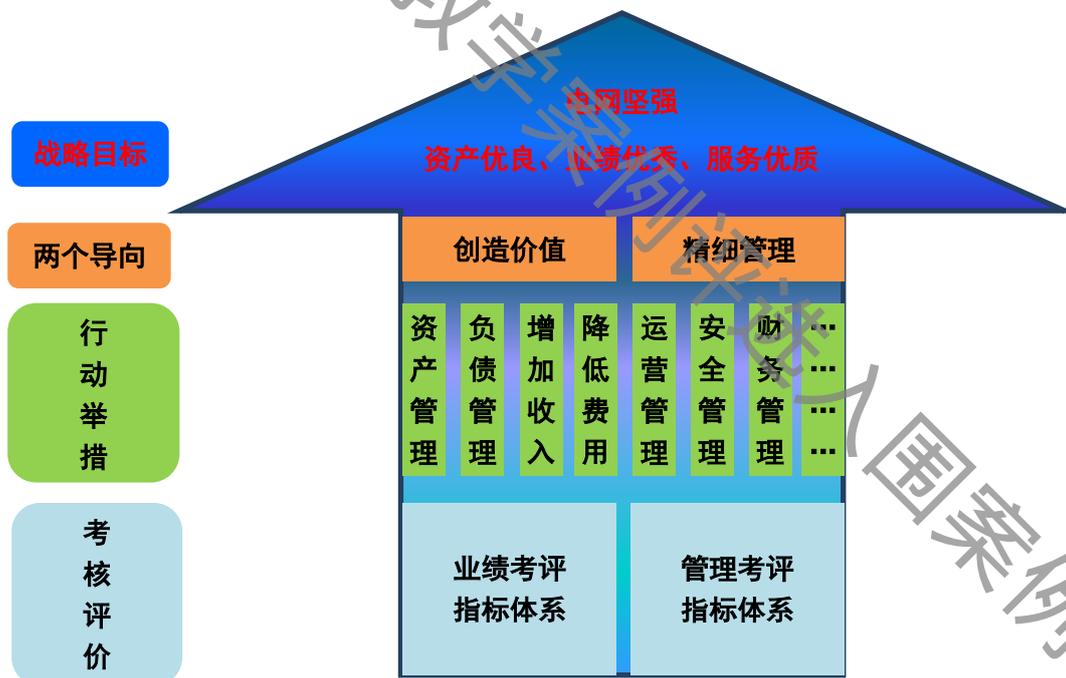


图 3 HBDL 公司基于目标导向的绩效考评逻辑框架图

战略目标是一种长期目标，在时间上，要分解为年度、半年度、季度目标。在空间上，要分解到不同业务单元和职能部门，使每个业务单元和职能部门都有自己的长期目标和短期目标，从而使公司目标成为一个空间关系、时间关系、权责关系清晰明

确的，协调的整体。目标体系的实现和完成情况，需要通过建立指标体系予以评价和考核。

战略目标的实现依赖于公司经营和管理活动。公司运营的根本是创造价值，管理活动的根本是提高运营的效率效果。高效有序的管理必须做到精细化，绩效考评必须充分发挥“创造价值”和“精细管理”两个导向的指挥棒作用。

各单位运营必须坚持价值创造导向，通过促进人、财、物、时间、技术等资源的优化配置，以更优的效率效果实现其运营目标，从而促进其战略目标的实现，实现公司价值最大化。各单位运营必须贯穿价值创造和价值管理的理念，在计划与决策、执行与贯彻、监督与评价等环节以价值创造为引导，从战略高度提升企业价值创造能力。公司运营应从注重规模扩张转向注重价值增长，经营班子要清楚地掌握价值创造的关键驱动因素，员工要关注资源的有效利用和成本节约。从财务的角度看，价值创造既要做好开源节流的工作，又要做好资产和负债的管理工作。

高效管理应坚持精益化导向，HBDL公司长期坚持的“三集五大<sup>①</sup>”建设，明确要求各级公司秉持集团化运作、集约化发展、精益化管理、标准化建设（简称“四化”）的科学发展方针。精细化管理要求对经济活动全过程实行精细控制，在各管理节点上建立量化标准，改善业务流程，提高响应时效，加强不同层级、不同部门之间的协同，实行标准化管理，以提高管理的效率效果。精细化管理要深入到安全生产、人力资源、营销管理、财务管理等专业领域。财务管理再细化到会计核算、预算管理、投资融资、风险控制、税收管理等业务活动。

基于上述逻辑框架设计的绩效考评体系应体现价值创造和精细管理导向，从而最终服务于公司战略的实现。

## （二）深入分析输配电改革对公司的影响

国家输配电改革对现行电网公司依靠买、卖电获取购销差价的盈利模式会产生重大影响，电网公司拟按政府核定的输配电价收取过网费，上网电价和销售电价由市场形成，输配电价由政府定价，还原电网公司公用事业属性。为适应经济发展“新常态”和电力体制改革等新形势的需要，从财务的角度看，输配电改革对电网公司的主要影

---

<sup>①</sup>“三集五大”是国家电网公司在“十二五”期间提出的发展战略，实施两个转变：转变公司发展方式，转变电网发展方式。按照集团化运作、集约化发展、精益化管理、标准化建设（简称“四化”）要求，实施人力资源、财务、物资集约化管理，构建大规划、大建设、大运行、大检修、大营销（简称“三集五大”）体系，实现公司发展方式转变。

响如下：

### 1. 对电网公司收益的影响

输配电改革加强了对电网公司的收入监管，新的输配电价是成本加收益。电网公司总收入核定方法为：

准许收入=准许成本+准许收益+税金

其中，准许成本及税金，基本为固定量值。准许收益等于可计提收益的有效资产乘以加权平均资本收益率。可计提收益的有效资产指电网公司为提供输配电服务所必需的各项资产，不包括从电网公司分离出来的辅助性业务单位、多种经营企业及“三产”资产等。有效资产主要来自电网公司投资形成，用户或地方政府无偿移交等非电网公司投资形成的资产，不计提投资收益。这就要求电网公司应重视投资效率和收益。

加权平均资本收益率=权益资本收益率×（1-资产负债率）+债务资本收益率×资产负债率

其中：权益资本收益率按照监管周期初始年前一年 10 年期国债收益率加 1-3% 的投资机会损失确定，投资机会损失参考电网公司及当地电力行业实际运营情况确定；债务资本收益率参考同期人民币（6.5836, -0.0061, -0.09%）贷款基准利率与电网公司实际融资结构和借款利率确定；资产负债率参照监管周期初始年前 3 年电网公司实际资产负债率平均值确定。

### 2. 对运营成本的约束和激励

输配电改革加强了对电网公司的成本监管，电力监管设定了成本管控的一条红线，电网公司运营成本低于准许成本，节约部分在电网公司与用户之间分享。在一个监管周期（3 年）内，如果电网实际成本低于核定的准许成本，则节约部分的 50% 在下一监管周期通过提高准许收入方式留给电网公司，其余在下一监管周期核价时用于降低输配电价水平或计入平衡账户。

平衡账户用于调节电网公司监管周期内输配电实际收入与准许收入之间的差额。多出部分进入平衡账户，不足部分由平衡账户弥补。平衡账户设在省电力公司，由物价局商有关部门管理和调整，专项用于平衡输配电价水平和有关电价调整。

这样，在准许成本和准许收益既定的情况下，电网公司收益增长的重要方式是压降可控成本，倒逼电网公司降低内部损耗，走“降成本、提效益”的内部运营模式。

输配电价将区分 220/330 千伏及以上、110 千伏、35 千伏、10 千伏、不满 1 千伏五个电压等级制定。相应地，电网公司应逐步对各电压等级的资产、费用、电量、输

配电损耗率等实行单独核算和计量。准许成本、准许收益、价内税金分别在各电压等级上分摊。电网公司应改变现有成本费用的核算方式，由现行按成本属性分类的方式改为按经济活动（分生产成本、管理费用和财务费用）的方式归集成本，并进一步细化到按分电压等级归集成本。

### 3. 对财务绩效考评的影响分析

输配电改革对电网公司收益和成本的影响将改变电网公司盈利模式和运营方式，对公司战略目标和运营目标的设定也会产生重大影响，而这些影响势必会传递至财务绩效考评工作中。

准许收益等于可计提收益的有效资产乘以加权平均资本收益率，而加权平均资本收益率为外部核定，并无可努力的空间。因此，电网公司收益的增量将主要来自有效资产的增加，有效资产规模越大，对争取电价政策越有利。有效资产主要来自电网投资，这就要求电网公司重视基建和项目投资的效率效果，在绩效考评中设计相应的指标，考核有效资产形成的效率效果。

电网公司实际运营成本如果低于准许成本，节约部分的至少 50% 将由电网公司享有。运营成本的约束和激励机制将推进电网公司深化成本管控，努力降低成本。因而，在绩效考评指标体系中应增设可控成本降低率之类的指标。

## （三）基于战略目标设计绩效考评体系

绩效考评是实施战略目标的有效工具，指标体系的设计必须与公司战略一致，在战略目标引导下，通过层层分解和传递，最后落实到每个部门和岗位，使部门和员工努力的方向与公司战略相向而行，从而促进公司战略目标的实现。

HBDL 公司围绕“一强三优”现代公司战略目标，服务“三集五大”体系运行，按照《国网 HBDL 公司地市供电企业绩效考评指标体系（2015 版）》明确的原则和要求，建立了采用“基础评价+业绩评价+管理评价”三维绩效考评模型。

如图 4 所示，基础评价指标分为地区经济发展水平、电价电量、自然环境三个方面，指标权重分别是 50%、35% 和 15%。以地区经济发展水平指标为例，设计有 GDP 总量、GDP 增长率、人均 GDP、单位面积 GDP、负荷密度、万元 GDP 用电量等指标，指标权重分别为 40%、10%、15%、12.5%、12.5%、10%。

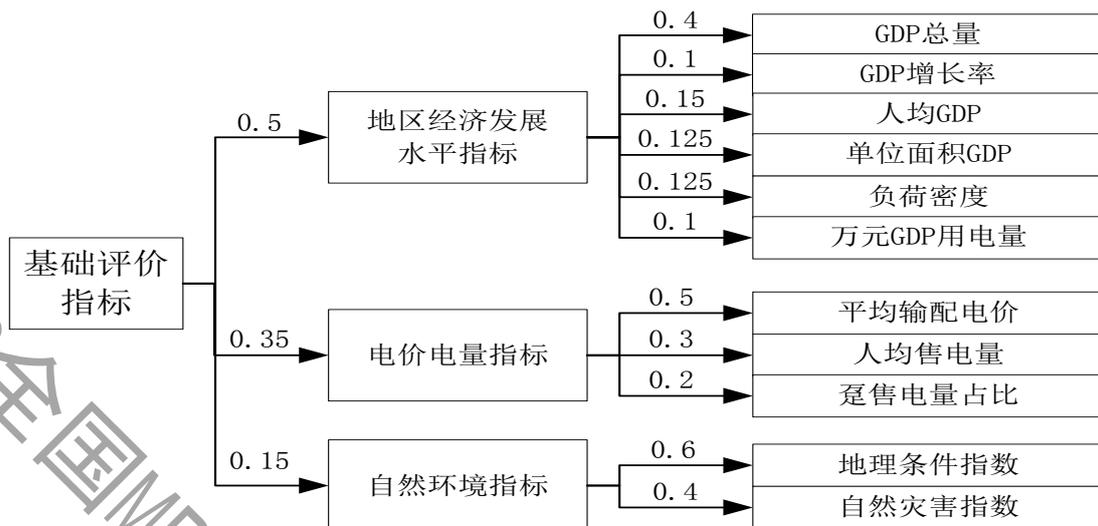


图4 HBDL 公司基础评价指标及其权重分配

如图5所示，业绩评价和管理评价满分按1000分计，其中业绩指标450分，管理指标550分。其中，管理指标主要考评企业各职能管理的管理执行力和努力程度，分为安全管理、人力资源管理、财务管理、物资管理、规划管理、建设管理、运行管理、检修管理、营销管理、配套保障十个方面，每个专业满分是55分。

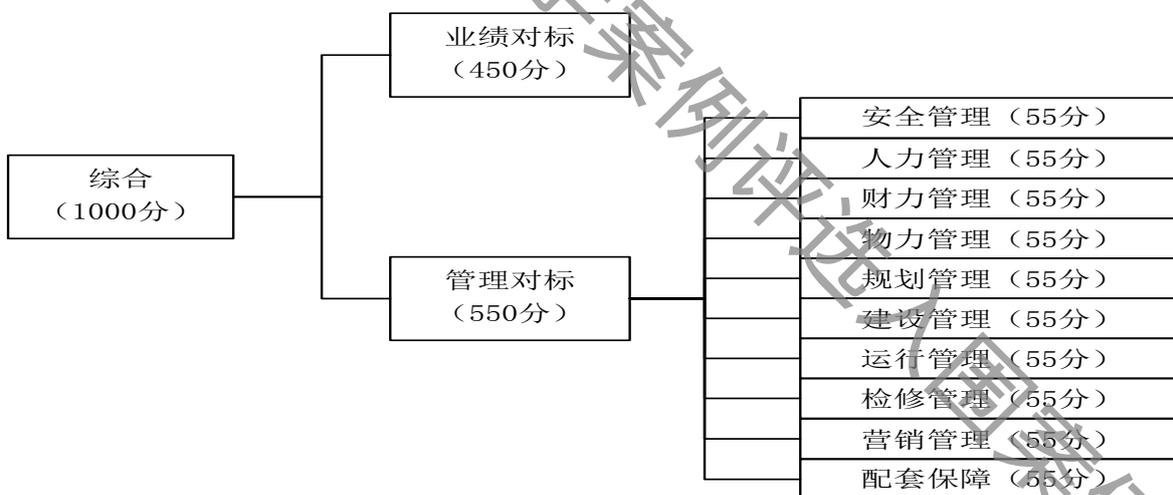


图5 HBDL 公司业绩绩效考评指标体系及其权重分配

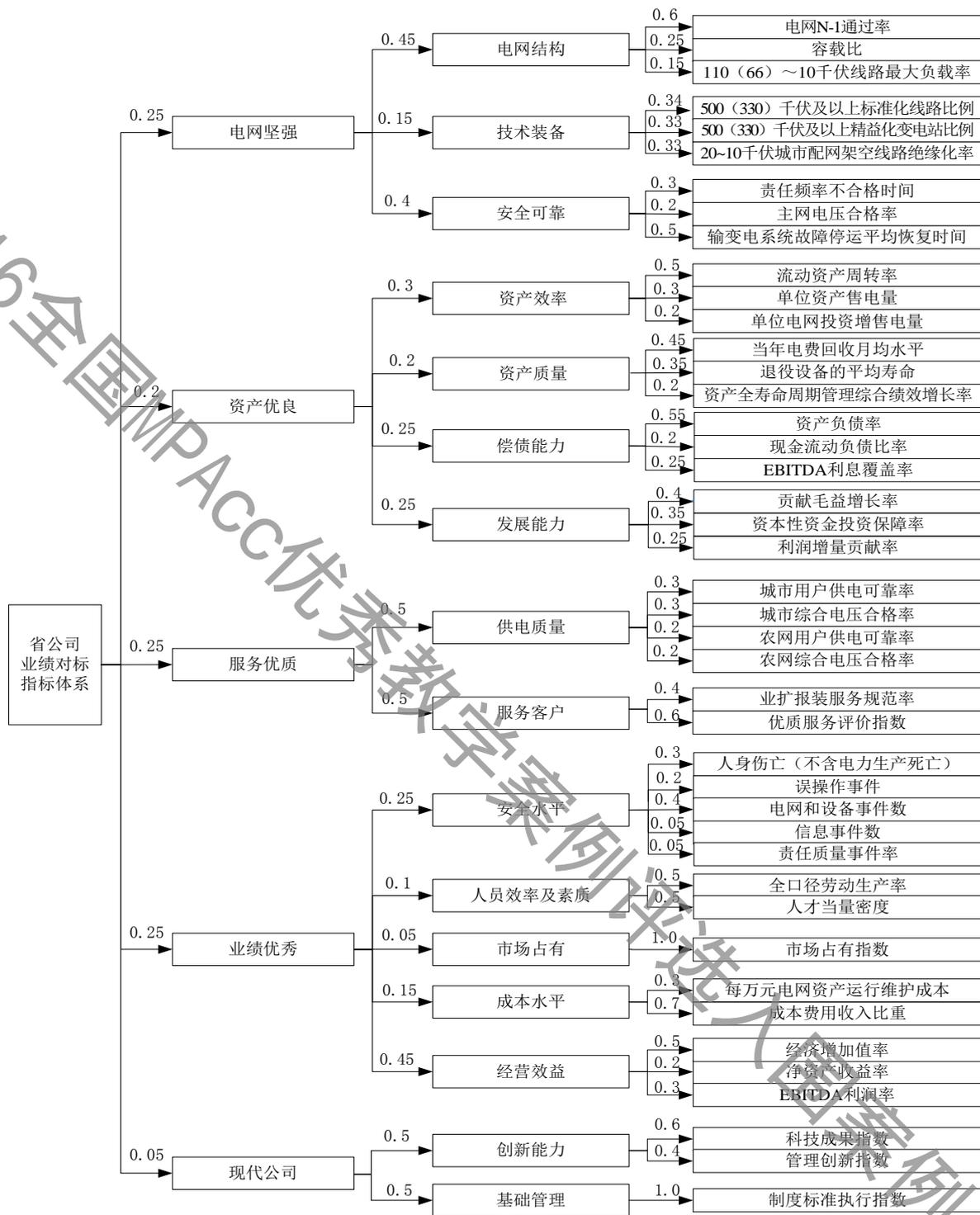
如图6所示，业绩评价指标按照公司一强三优的战略目标设计，包括电网坚强、资产优良、服务优质、业绩优秀和现代公司五个方面的指标，权重分别是25%、20%、25%、25%、5%。以资产优良为例，又细分为资产效率、资产质量、偿债能力和发展能力四个方面，分值比重分别为30%、20%、25%和25%。再以资产效率为例，共设计了流动资产周转率、单位资产售电量、单位电网投资新增售电量3个指标，分值比

重分别为 50%、30%和 20%。

管理指标以财力管理为例进行介绍。财力管理的考核对象是财务部,如图 7 所示,设计指标有:财务实时管控指数,占 85%;电网建设工程投资预算执行偏差率,占 5%;项目可研经济性与财务合规性管理工作完成率,占 5%;内外部监督检查问题整改完成率,占 5%。公司在十二五期间,大力推进的重点工作之一是信息化建设。十三五期间仍然列为公司的重点工作,要大力推进业财一体化建设,实现财务实时管控。为此,公司专门设计了财务实时管控指数,并给予 85%的权重,用于考评各单位对这项工作的效率和效果。财务实时管控指数又有 34 个具体指标构成,如总账核算信息一致率、内部交易债权债务余额一致率、报表数据及时性和准确性,等等。

根据公司绩效评价的结果设置标杆单位,标杆单位分为综合标杆、业绩标杆和管理标杆、专业标杆 3 个层次。管理绩效考评各专业评价结果前两名,分别为公司专业标杆(如:人力资源管理标杆、规划管理标杆等);业绩绩效考评前三名和管理绩效考评前三名,分别为公司“业绩标杆”和“管理标杆”;按权重汇总业绩绩效考评和管理绩效考评评价得分,前三名为公司“综合标杆”。

本案例主要探讨 HBDL 公司绩效评价体系中的业绩考评,并以财务业绩评价为主。



注：电力生产人身死亡事故、一般及以上有责任的电网和设备事件、五级有责任的信息系统事件，作为对标评价的一票否决指标，未纳入指标权重分配。

图 6 HBDL 公司业绩绩效考核指标体系及其权重分配

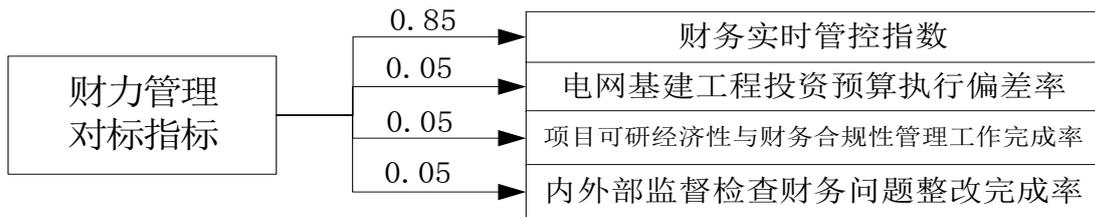


图7 HBDL公司管理考评指标：财力管理及其权重分配

#### （四）业绩考评前，先做会计分析，剔除指标噪音

会计分析是在战略分析的基础上，消除会计信息失真，挤干报表水分，评价会计反映企业经营现实的程度。会计分析应将重心放在分析企业运用会计及财务管理原则的恰当性和企业对会计处理的灵活程度。HBDL公司在业绩考评前，主要从以下方面先进行会计分析，以便剔除考评指标噪音和数据水分。

1. 评估会计政策与会计估计对考评指标的影响。会计政策与会计估计有很多弹性和主观因素，会计弹性越大，会计分析的价值就越大。HBDL公司评估了资产减值准备、存货计价、折旧和摊销、收入确认、或有事项、关联交易等弹性较大的会计政策对考评指标的影响。

2. 剔除指标中的弹性，尽量使用客观数据进行考评。以固定资产创收能力增长率指标为例，该指标优化前的计算公式如下：

$$\text{固定资产创收能力增长率} = (\text{本期固定资产创收能力} / \text{上年同期固定资产创收能力} - 1) \times 100\%$$

$$\text{其中：固定资产创收能力} = \text{主营业务收入净额} / \text{平均固定资产净值} \times 10000$$

HBDL公司认为该指标优化前的分母用剔除折旧后的固定资产净值，折旧的弹性很大，为消除主观性，分母应用固定资产原值，而不是固定资产净值。因此，优化后的指标设计为：

$$\text{固定资产创收能力} = \text{营业务收入净额} / \text{平均固定资产原值} \times 10000$$

3. 剔除指标计算中被考评单位无法控制的项目。以贡献毛益增长率指标为例，该指标优化前的计算公式如下：

$$\text{贡献毛益增长率} = (\text{当期贡献毛益} - \text{上期贡献毛益}) / \text{上期贡献毛益} \times 100\%$$

其中，贡献毛益 = 电力产品主营业务收入净额 - 购电成本 - 分摊网省公司统购电费

被考评单位认为该指标计算中的“分摊网省公司统购电费”不是自己能够控制的成本费用，不能用于反映自身绩效。HBDL 公司认为这项费用是公司整体层面的费用，不应用于考评各二级单位。因此，优化后的指标设计为：

贡献毛益 = 营业务收入净额 - 购电成本

4. 分析各单位是否存在旨在改变考评结果的异常情况。这些异常情况可能有：未经解释的会计政策和估计变化，特别是业绩不好时；旨在“提高”业绩的异常交易；应收账款和存货不成比例的增减；净利润和经营活动现金流量差异明显扩大；会计利润和应税利润明显背离；期末的大量交易，波动加剧，等等。HBDL 公司通过对行业、竞争对手、外部宏观经济环境变化等资料的剖析，来综合评判各被考评单位财务数据的真实性和可靠性，必要时按一定标准重新调整相关数据，以便消除异常数据和失真信息。

### （五）业绩考评以 EVA 为关键指标，推进战略实现

指标设计和权重赋值要能引导被考核单位和人员向公司战略目标、运营目标和管理目标努力，以促进提升资产运营效率、经营发展能力、成本管控水平和价值创造活力，实现规范管理、增收节支，有力支撑“一强三优”现代公司建设。

指标设计应适当简化，抓关键不要空泛，要抓住关键绩效指标，精简评价内容重复及计算复杂的指标。指标之间是相关的，有时不一定要面面俱到，可以通过抓住关键业绩指标将部门和员工行为引向公司的目标方向。

EVA 不仅是中央企业经营绩效评价的核心指标，而且是驱动中央企业价值管理的关键。2014 年 1 月，国资委印发了《关于以经济增加值为核心加强中央企业价值管理的指导意见》，提出要进一步深化 EVA 考核，逐步提高 EVA 在业绩考核中的权重，建立健全以 EVA 为核心的绩效考评体系，以价值创造为重点的长效激励机制。

EVA 考评关注企业的资本增值和未来发展，其计算公式不仅扣除了所有的经营成本，还扣除了所有的资本成本，是一种度量全要素生产率的指标。从流程上看，价值管理遵循“制定目标→执行目标→检验目标达成程度→制定新的目标→……”的梯级上升过程。在这一过程中，EVA 绩效考核属于“检验目标达成程度”环节。

图 8 是 HBDL 公司综合上述各种因素的综合考量，以 EVA 为核心分解的价值驱动因素和设计的绩效考评指标体系，图中有阴影的方框内，即为对应的指标体系。该指标体系以原有指标体系为基础，既有对原指标的改进，又有新指标的增加，还删除

了部分不合理的指标。

指标权重赋值对绩效考评结果有直接影响，实务工作中如何确定指标权重是比较困难的事情，理论上没有统一的依据。企业应根据战略目标、管理意图、工作重点和激励导向等因素综合确定，并保持相对稳定。HBDL 公司借鉴层次分析法的思想确定各指标的权重。层次分析法是把一个复杂的问题分解成各个组成部分，然后将这些组成要素按支配关系进行分组，从而形成一个有序的递进式层次结构。在此基础上，通过两两比较的方式确定层次中各要素的相对重要性，最后综合评判出各要素的相对重要性排序，层级越高的赋予越高的权重。

如图 8 所示，EVA 率层级最高，赋予较高的权重系数；贡献毛益增长率、EBITDA 利润率、经营贡献度率，次之；其他指标依次类推。当然，指标权重的设定还应考虑战略目标、工作重点和激励导向等因素。例如，随着输配电价改革的日益临近，压降可控成本将成为电网公司提高绩效的必然选择。为体现这一要求，HBDL 公司将“每万元电网资产运行维护成本”细分为两个指标：“每万元电网资产运行维护成本”、“每万元电网资产运行维护成本增长率”，同时考核绝对数和增长率，权重在两个指标之间均分。

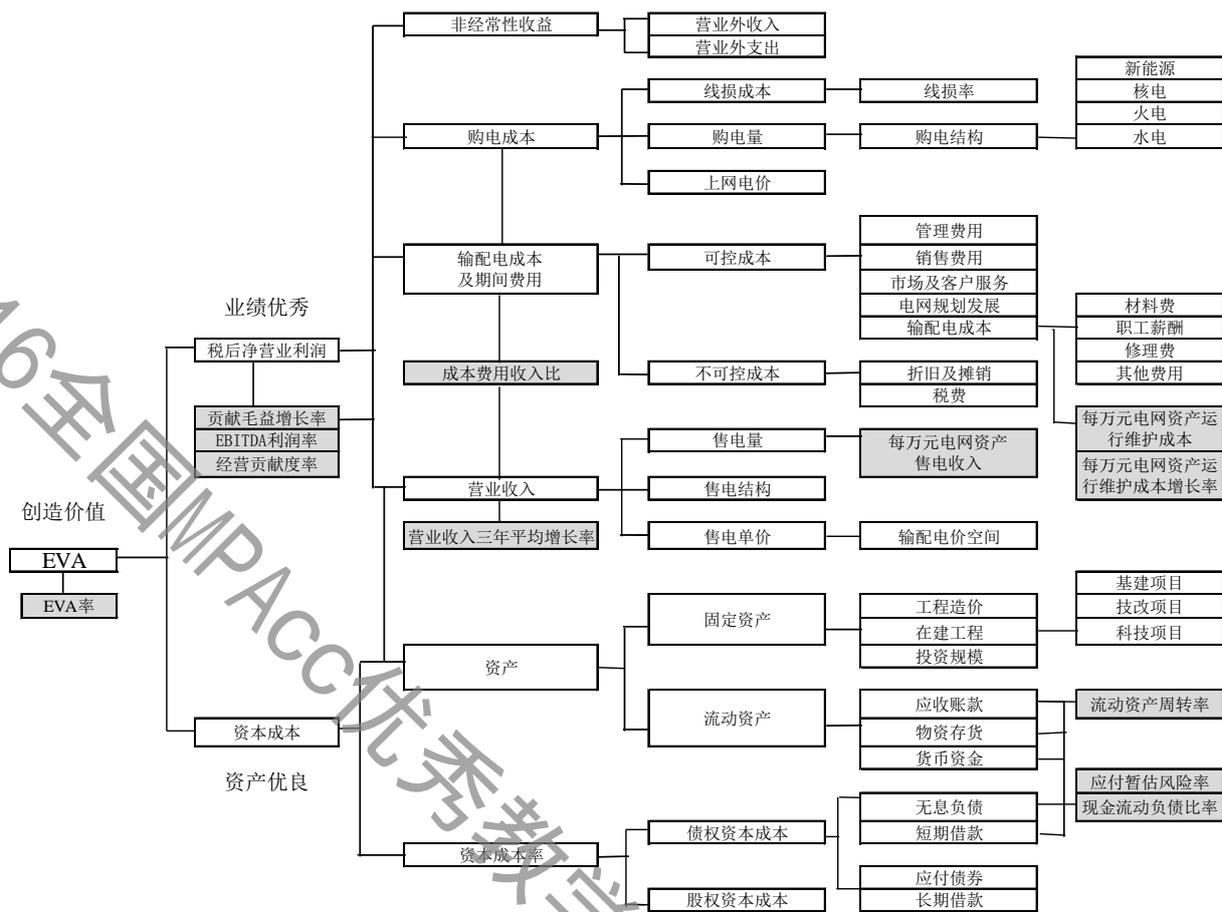


图8 HBDL公司基于EVA价值驱动的绩效考评指标设计

## (六) 根据上述思想，优化绩效考评的具体指标

### 1. 总资产周转率

该指标计算公式：主营业务收入净额/平均资产总额×100%

建议取消，理由：一是国家电网公司下发的《关于2016年省公司绩效考评指标体系修订情况的说明（意见稿）》删除了该指标；二是该指标的设计意图和考评目标与流动资产周转率有很大程度的重叠；三是考虑电网企业的资产结构的特殊性，考评固定资产的周转效率意义不大。

### 2. 流动资产周转率

该指标计算公式：主营业务收入净额/平均流动资产总额×100%

公式中的分子、分母口径不一致，可能导致这一指标前后各期及不同公司因业务结构的不同失去可比性。另一方面，从逻辑上分析，流动资产周转的结果是形成营业收入，而不仅仅是主营业务收入。因此，建议将分子改为营业收入净额。

### 3. 固定资产创收能力增长率

建议取消，理由：一是国家电网公司下发的《关于 2016 年省公司绩效考评指标体系修订情况的说明（意见稿）》删除了该指标；二是该指标的设计意图和考评目标与每万元电网资产售电收入有很大程度的重叠；三是对资产创收能力的考评已有成本费用收入比、每万元电网资产售电收入等指标覆盖。

#### 4. 成本费用收入比重

该指标计算公式：主营业务成本费用总额/主营业务收入净额×100%

核算口径对成本费用率的高低有重要影响，可能造成不同公司之间可比性差等。建议将分子替换为营业成本，分母换成营业收入净额，同时降低权重（现权重为 14.85）。

#### 5. 每万元电网资产运行维护成本

建议取消，理由：一是国家电网公司下发的《关于 2016 年省公司绩效考评指标体系修订情况的说明（意见稿）》删除了该指标，将该指标替换为每万元电网资产运行维护成本增长率；二是该指标的设计意图和考评目标已有成本费用收入比、每万元电网资产运行维护成本增长率等指标覆盖。

#### 6. 单位资产售电量

该指标计算公式：

单位资产售电量=（售电量/平均电网固定资产净值）×10000

售电量采用实物计量，没有从财务角度来考核财务业绩，建议优化为“每万元电网资产售电收入”，计算公式如下：

每万元电网资产售电收入=（主营业务收入净额/平均电网固定资产净值）×10000

#### 7. 经营贡献度

该指标计算公式：

经营贡献度=（利润总额-分摊网省公司统购电费+当年计提的用户资产折旧额）/（省公司利润总额+当年计提的用户资产折旧额）×100%

从计算公式上看，该指标属于比率值，建议将指标名称优化为“经营贡献度率”，计算公式不变。

#### 8. 每万元电网资产运行维护成本增长率

该指标为新增指标，计算公式如下：

每万元电网资产运行维护成本增长率=（本期输配电成本可控费用/本期平均电网固定资产净值）/（上年同期输配电成本可控费用/上年同期平均电网固定资产净值）×100%-1

增设理由：一是国家电网公司下发的《关于 2016 年省公司绩效考评指标体系修

订情况的说明（意见稿）》增设了该指标；二是随着输配电价改革的日益临近，压降可控成本将成为电网公司提高绩效的必然选择，增设该指标体现电力体制改革的需要；三是结合原有的每万元电网资产运行维护成本指标，同时考核绝对数和增长率，科学完整。

#### 9. 营业收入三年平均增长率（资产优良——发展能力）

该指标为新增指标，营业收入三年平均增长率衡量了公司营业收入成长性和稳定程度，能够较好地体现公司的可持续发展状况和发展能力，计算公式如下：

$$\text{营业收入三年平均增长率} = \left( \frac{\text{本年营业收入总额}}{\sqrt[3]{\text{三年前营业收入总额}}} - 1 \right) \times 100\%$$

增设理由：一是现有指标体系都是使用当期数据，属于短期指标，缺少考评长期可持续发展能力的指标，二是该指标通过评价公司营业收入长期变动趋势来分析公司的成长性和发展能力，能够减少因营业收入短期波动而对企业发展能力和成长趋势的误判。

## 结论及启示

根据 PDCA 循环理论，管理总是在不断地发现问题、分析问题和解决问题的循环过程中得到改进和提升。2015 年，HBDL 公司从国家电网公司的战略出发，基于哈佛财务分析框架，围绕“一强三优”现代公司战略目标，分析了公司面临的内外部威胁和机会，以及企业的内部问题，改进了其绩效考评体系，并在 2015 年的绩效考评中取得很好的应用效果，得到了各被考评单位的认同和支持。

### （一）绩效考评必须服务于战略导向和运营目标

绩效考评是实施战略的有效工具，是实现公司运营目标的重要手段。按照“目标——行动——考评”的逻辑，绩效考评体系的设计必须与公司战略目标一致，在战略目标引导下，通过层层分解和传递，最后落实到每个部门和岗位。绩效考评应通过宣传和培训等工作，增加透明度，让被考评单位清楚地知道绩效考评的整体框架和指标设计意图，明确绩效考评的导向和激励作用。

### （二）战略分析帮助绩效考评树立整体观念，关注内外环境变化

战略分析有助于从整体和内外环境等宏观方面分析影响被考评单位的主要因素及

潜在风险，评估非财务指标和不能量化的因素对被考评单位考评结果的影响，避免考评过程中就指标论指标的情况。

### （三）会计分析旨在剔除指标噪音，消除人为弹性，提高公正性

会计分析能够在战略分析的基础上，消除数据失真，减少人为的弹性，挤干报表水分，剔除考评指标计算过程中的噪音和数据水分，最大程度地使考评结果客观公正，消除人为因素。

### （四）财务分析以 EVA 为核心，抓住主要矛盾，推动价值创造

EVA 不仅是中央企业经营绩效评价的核心指标，而且是驱动中央企业价值管理的关键。EVA 指标的财务分析，使 HBDL 公司抓住了业绩考评的关键，将被考评单位和员工的行为更加清楚地导向公司战略和运营目标的实现。

## 讨论思考题

1. 哈佛财务分析的基本框架是怎样构成的？
2. 哈佛财务分析框架相对于传统的财务分析有什么优点？
3. 哈佛财务分析框架能用于公司的绩效评价吗？
4. 战略分析的目的是什么？战略分析在绩效考评过程中如何应用？
5. 会计分析的目的是什么？会计分析在绩效考评过程中如何应用？
6. 财务分析的目的是什么？财务分析在绩效考评过程中如何应用？

## 主要参考文献

[1]陆庆平：《以企业价值最大化为导向的企业绩效评价体系》，《会计研究》2006 年第 3 期。

[2]国务院国有资产监督管理委员会：《关于以经济增加值为核心加强中央企业价值管理的指导意见》，2014 年版。

[3]顾伟英，李娟：《关键绩效指标体系研究》，《现代管理科学》2007 年第 6 期。

[4]刘运国：《BSC 与 EVA 相结合的企业绩效评价研究》，《会计研究》2007 年第 9 期。

[5]池国华：《EVA 考核提升了企业价值吗》，《会计研究》2013 年第 11 期。

[6]王元化, 刘俊勇:《企业业绩评价模式研究》,《管理世界》2004年第4期。

[7]辛金国, 吴燕虾:《家族企业的绩效评价指标体系实证研究》,《中国管理科学》2012, 年第20期。

[8]申志东:《运用层次分析法构建国有企业绩效评价体系》,《审计研究》2013年第2期。

[9]Abernethy M. A, Bouwens J, Lent L. V. The Role of Performance Measures in the Intertemporal Decisions of Business Unit Managers. Contemporary Accounting Research. 2013, 30.

[10]Hardwig J. The Stockholder - A Lesson for Business Ethics from Bioethics. Journal of Business Ethics. 2010, 3.

[11]Kaplan R. S. and Norton D. P. The balanced scorecard measure that drive performance. Harvard Business Review. 1992, 1.

[12]Malhotra R. Benchmarking Managed Healthcare Companies. Applications of Management Science. 2015, 17.

## 附件 1: HBDL 公司对原绩效考评体系存在问题的调研

序号	不合理的业绩指标	权重	意见反馈		问题确认及成因分析
			频率	主要问题	
1	固定资产创收能力增长率	15.75	6	该指标设计不合理, 一个单位资产规模越小, 该指标分值越高, 对资产规模较大的单位考核不利, 也降低了下属单位投资扩产的积极性。	该指标设计意在衡量公司固定资产创收能力相比于上年同期的增长情况, 能在一定程度上反映公司固定资产创收增长情况, 但存在不一定的不合理性, 故反馈问题的频率最高
2	现金流动负债比率	6.244	5	应当适当提高该指标的比重; 分母的构成不太合理。	
3	贡献毛益增长率	15.75	4	权重过高, 且属于环比类指标, 如果上年度贡献毛益较高, 再在此基础上追求进步比较困难; 另一方面, 贡献毛益与地区经济发展水平密切相关, 该指标的设计忽视了地区经济发展水平差异。	(1) 权重过高, 达 15.75; (2) 考核结果不公平: 该指标为环比指标, 注重考查在上年基础上的增长情况; 忽视了地区经济发展水平的差异。
4	应付暂估风险率	8.325	3	受制于前端业务部门和物资部门的工作成效	
5	经营贡献度	10.395	3	地市公司非独立核算, 成本费用为预算管理, 形成的利润不能反映地市公司的实际经营成果和盈利能力。	(1) 地市公司形成的利润不能反映实际经营成果和盈利能力; (2) 忽视了地区经济发展水平差异。
6	经济增加值率	15.593	3	地市公司非独立核算, 成本费用为预算管理, 形成的利润不能反映地市公司的实际经营成果和盈利能力。	(1) 地市公司形成的利润不能反映实际经营成果和盈利能力; (2) 忽视了地区经济发展水平差异。
7	EBITDA 利润率	10.395	2	地市公司非独立核算, 成本费用为预算管理, 形成的利润不能反映地市公司的实际经营成果和盈利能力。	
8	超期应付暂估余额率		2		
9	单位资产售电量	6.244	2	售电量与地区经济发展水平密切相关, 指标设计忽视了地区经济发展水平差异, 对经济不发达地区不利。	(1) 忽视了地区经济发展水平差异; (2) 分母为固定资产原值, 没有考虑折旧。

## 附件 2: HBDL 公司财务业绩指标修改前后的对比分析

序号	指标名称	现行指标体系			改进建议	备注
		权重	计算公式	存在问题	计算公式	
1	流动资产周转率	8.325	主营业务收入净额/平均流动资产总额 其中: 平均流动资产总额=(期初流动资产总额+期末流动资产总额)/2	分子为主营业务收入净额, 资产能够创造的不仅仅是主营业务收入, 也包括其他业务收入。	流动资产周转率=营业收入净额/平均流动资产总额×100%	将主营业务收入净额替换为营业收入净额
2	单位资产售电量	6.244	单位资产售电量=售电量/平均电网固定资产原值×10000	售电量与地区经济发展水平密切相关, 该指标设计忽视了地区经济发展水平差异, 对经济不发达地区不利。	每万元电网资产售电收入=(主营业务收入净额/平均电网固定资产净值)×10000	优化指标名称和计算公式
3	应付暂估风险率	8.325	超期应付暂估余额率+应付暂估余额超支率 超期应付暂估余额率=期末三个月以上应付暂估款余额/本单位应付暂估余额基数×100% 应付暂估余额超支率=(期末应付暂估款余额-本单位应付暂估余额基数)/本单位应付暂估余额基数×100%	该指标受制于前端业务部门和物资部门的工作力度, 不能有效反映财务业绩。		未修改
4	现金流动负债比率	6.244	经营活动产生的现金净流入/(流动负债-内部往来)×100%			未修改

序号	指标名称	现行指标体系			改进建议	备注
		权重	计算公式	存在问题	计算公式	
5	营业收入三年平均增长率				$\left( \frac{\text{本年营业收入总额}}{\sqrt[3]{\text{三年前营业收入总额}}} - 1 \right) \times 100\%$ 增	
6	贡献毛益增长率	15.750	(当期贡献毛益-上期贡献毛益)/上期贡献毛益×100% 贡献毛益=电力产品主营业务收入净额-购电成本-分摊网省公司统购电费 分摊网省公司统购电费=(售电量+供电线路损失电量-自购电量)×网省公司平均上网价格/1.17	(1) 权重过高; (2) 属环比进步类指标, 如果上年度贡献毛益较高, 再此基础追求进步是很难的; (3) 该指标的设计忽视了地区经济发展水平差异。		未修改
7	成本费用收入比	14.850	调整后主营业务成本费用总额/主营业务收入净额×100%	核算口径对成本费用率的高低有重要影响。	成本费用收入比=营业成本/营业收入净额×100%	改进
8	每万元电网资产运行维护成本	14.850	每万元电网资产运行维护成本=输配电成本“三费”/平均电网固定资产原值×10000	分母用固定资产原值, 没有考虑折旧情况;	取消	取消
9	每万元电网资产运行维护成本增长率				每万元电网资产运行维护成本增长率=(本期输配电成本可控费用/本期平均电网固定资产净值)/(上年同期输配电成本可控费用/上年同期平均电网固定资产净值)×100%-1	新增

序号	指标名称	现行指标体系			改进建议	备注
		权重	计算公式	存在问题	计算公式	
10	EVA 率	15.593	经济增加值 (EVA) / 调整后资本 × 100%	地市公司非独立核算, 成本费用为预算管理, 形成的利润不能反映地市公司的实际经营成果和盈利能力。		未修改
11	EBITDA 利润率	10.395	EBITDA 利润率 = 息税折旧及摊销前利润 (EBITDA) / 营业收入净额 × 100%			未修改
12	经营贡献度	10.395	(利润总额 - 分摊网省公司统购电费 + 当年计提的用户资产折旧额) / (省公司利润总额 + 当年计提的用户资产折旧额) × 100% 分摊网省公司统购电费 = (售电量 + 供电线路损失电量 - 自购电量) × 网省公司平均上网电网 / 1.17	地市公司非独立核算, 成本费用为预算管理, 形成的利润不能反映地市公司的实际经营成果和盈利能力。	经营贡献度增长率 = (本期经营贡献度 - 上期经营贡献度) / 上期经营贡献度 × 100%	将指标名称改为经营贡献度率
13	固定资产创收能力增长率	15.750	(本期固定资产创收能力 / 上年同期固定资产创收能力 - 1) × 100%, 其中: 固定资产创收能力 = 主营业务收入净额 / 平均固定资产净额 × 10000	(1) 国网下发的《关于 2016 年省公司对标指标体系修订情况的说明 (意见稿)》删除了该指标; (2) 该指标的设计意图和考评目标与每万元电网资产售电收入有很大程度的重叠; (3) 对资产创收能力的考评已有成本费用收入比、每万元电网资产售电收入等指标覆盖; (4) 该指标为环比指标, 在	取消	取消

序号	指标名称	现行指标体系			改进建议	备注
		权重	计算公式	存在问题	计算公式	
				达到一定水平后，增长是很困难的；另一方面，一个单位资产规模越小，该指标分值越高，对资产规模较大的公司考核不利，也不利于提高公司投资扩产的积极性。		
14	总资产周转率	8.325	主营业务收入净额/平均资产总额 其中：平均资产总额=（期初资产总额+期末资产总额）/2	（1）国网下发的《关于 2016 年省公司对标指标体系修订情况的说明（意见稿）》删除了该指标； （2）该指标的设计意图和考评目标与流动资产周转率有很大程度的重叠； （3）考虑电网企业的资产结构的特殊性，考评固定资产周转效率意义不大。	取消	取消

# 哈佛财务分析框架能改进 HBDL 公司的绩效考评吗？

## （案例说明书）

### 一、案例拟解决的关键问题

不同地区经济发展水平差异明显，对电网公司不同分部的财务业绩有明显影响，绩效考评如何考虑地区差异？HBDL 公司现有绩效评价指标体系过于关注短期效应，过于关于财务数据，就指标论指标。有些指标设计本身就不合理，还有不少指标计算弹性较大，主观因素较多，被考评单位意见很大，矛盾突出。这些问题由来已久，长期困扰着 HBDL 公司的绩效考评工作。再加上国家输配电改革日益临近，对电网公司经营和盈利模式将会产生重大影响，这些压力该如何传递到绩效考评中去呢？

面对这些问题，HBDL 公司启动了绩效考评的优化改进工作。拟借鉴哈佛财务分析框架改进公司的绩效考评体系。那么，哈佛财务分析框架能用于公司绩效考评吗？该如何运用呢？本案例将给出解决思路和操作路径。

通过本案例的讨论和分析，使学员熟悉和掌握以下知识及工具：

1. 哈佛财务分析的基本框架及其优势；
2. 哈佛财务分析框架用于公司绩效评价的思路和方法；
3. 绩效考评过程中，如何进行战略分析？
4. 绩效考评过程中，如何进行会计分析？
5. 绩效考评过程中，如何进行财务分析？

### 二、案例研讨的准备工作要求

1. 构建需要学生分组讨论的相关问题
  - (1) 哈佛财务分析框架的基本内容是什么？有什么优势？
  - (2) 哈佛财务分析框架能用于公司绩效评价吗？如何应用？
  - (3) 战略分析的目的是什么？战略分析在绩效考评过程中如何应用？
  - (4) 会计分析的目的是什么？会计分析在绩效考评过程中如何应用？
  - (5) 财务分析的目的是什么？财务分析在绩效考评过程中如何应用？
2. 组织准备：将全班学员分成 5 个小组，安排小组长一人，并分配相应的讨论主题：

(1) 小组长负责组织和协调本小组的文献搜集等准备工作；  
(2) 小组长对本小组成员进行分工，促进各成员用心准备；  
(3) 对于分配到本小组的讨论主题，安排一次不少于 2 个小时的单元时间，组织小组讨论，请做好讨论记录。

(4) 根据讨论结果和记录，整理讲稿，做班级汇报展示用的课件，注意 PPT 的制作技巧；

(5) 推举汇报展示人，也可集体上台汇报展示，要精心设计、用心准备。汇报时要求思路清晰、语言精练、重点突出，并注意控制语速和语调、与同学的交流等；

(6) 时间控制：班级汇报展示时间 10 分钟以内，答疑 1 分钟，同学和教师点评和补充 1 分钟；

3. 案例课程开始前，教师提前下发相关资料，包括：案例公司基本情况、案例公司绩效考评管理办法、案例公司主要财务报表数据、需要讨论的议题等，并要求学员认真阅读，积极准备；

4. 案例课程开始前，学员们应广泛查阅相关文献、权威论文和相关的制度法规，进行理论知识背景的储备。相关制度有《中共中央国务院关于进一步深化电力体制改革的若干意见》、《中共中央国务院关于推进价格机制改革的若干意见》、《关于全面推进输配电价改革有关事项的通知》、《国网 HBDL 公司对标工作考核办法》等。

5. 案例课程开始前，学员们应查阅电网行业的行业特点，了解其对绩效考评工作的影响；

6. 教师不但应全面掌握绩效考评的理论知识、熟悉案例背景、拟解决的关键问题、待讨论议题，而且还要有丰富的课堂驾驭能力，善于组织课堂讨论，能够恰到好处地表扬学员、补充问题、指出不足。

### 三、案例分析要点

#### (一) 学员需要掌握的核心知识点

1. 绩效考评的关键环节；
2. 绩效考评指标体系的设计原则；
3. 哈佛财务分析框架的主要内容及其优势；
4. 战略分析在绩效考评过程中具体应用；

5. 会计分析在绩效考评过程中具体应用；
6. 财务分析在绩效考评过程中具体应用。

## （二）需要学员积极参与讨论和分析的关键议题及参考答案

（注意：参考答案仅限教师点评和补充小组汇报时使用，不得下发给学员）

1. 哈佛财务分析的基本框架是怎样构成的？

参考答案

哈佛分析框架由哈佛大学佩普（K.G.Palepu）、希利（P.M.Healy）和伯纳德（V.L.Bernard）三位学者提出，他们认为财务分析不应只分析报表数据，应该站在战略的高度，结合企业内外部环境并在科学预测的基础上为企业未来发展指明方向，哈佛分析框架主要包括企业战略分析、会计分析、财务分析及前景分析。

2. 哈佛财务分析框架有什么优势？

参考答案

传统的财务分析研究重点在于财务评价，即以企业财务报表为主要分析对象，以反映企业利润和投资回报率的财务指标为主。传统的财务分析就财务论财务，不适应新常态下企业战略管理的要求。哈佛分析框架考虑了关乎企业发展的各个方面，从时间角度来说包括企业的过去、现在和将来；从分析的广度来说包括对企业战略、会计、财务、前景的分析。从分析的深度来说，不仅仅是对报表数字的分析，而是结合战略、环境深入分析财务数据的合理性。哈佛财务分析框架能够克服传统财务分析的局限性，帮助分析者树立全局和整体观念，从源头把握数据的真实性和准确性，透过有质量的数据评价企业经营。

3. 哈佛财务分析框架能用于公司的绩效评价吗？

参考答案

哈佛财务分析框架可以用于公司的绩效评价。

在战略层面，按照“战略目标——运营和管理行动——绩效考评”的思路构建绩效考评的逻辑框架。战略目标的实现依赖于公司经营和管理活动。公司运营的根本是创造价值，管理活动的根本是提高运营的效率效果。高效有序的管理必须做到精细化，绩效考评必须充分发挥“创造价值”和“精细管理”两个导向的指挥棒作用。指标体系的设计必须与公司战略一致，在战略目标引导下，通过层层分解和传递，最后落实到每个部门和岗位，使部门和员工努力的方向与公司战略相向而行，从而促进公司战

略目标的实现。

会计分析可以用来综合评判各被考评单位财务数据的真实性和可靠性，必要时按一定标准重新调整相关数据，以便消除异常数据和失真信息。

财务分析要善于抓关键，不一定要面面俱到，可以通过抓住关键业绩指标将部门和员工行为引向公司战略和运营目标。

#### 4. 战略分析的目的是什么？战略分析在绩效考评过程中如何应用？

##### 参考答案

战略分析是报表分析的起点，从整体和宏观方面确定影响企业经营和报表数据的主要因素及潜在风险，评估企业盈利能力。战略分析作为非财务信息是对传统财务分析的补充，也是哈佛分析框架的独特之处，通过对企业战略的分析，可以为外部利益相关者提供关于企业目标、发展趋势、市场格局等相关信息。战略分析在一定程度上反映企业管理现状，可以作为评价企业管理水平的依据，进而为财务分析奠定基础。

在绩效考评过程中，可以通过对行业、竞争对手、外部宏观经济环境变化等资料的剖析，从整体和内外环境等宏观方面分析影响被考评单位的主要因素及潜在风险，评估非财务指标和不能量化的因素对被考评单位考评结果的影响，避免考评过程中就指标论指标的情况。

#### 5. 会计分析的目的是什么？会计分析在绩效考评过程中如何应用？

##### 参考答案

会计分析是在战略分析的基础上，消除会计信息失真，挤干报表水分，评价会计反映企业经营现实的程度。财务报表分析结果的可靠性在很大程度上取决于会计信息的真实性及可靠性，因此，财务分析之前应先进行会计分析。

在绩效考评过程中，会计分析能够在战略分析的基础上，消除数据失真，减少人为的弹性，挤干报表水分，剔除考评指标计算过程中的噪音和数据水分，最大程度地使考评结果客观公正，消除人为因素。

会计分析要评估会计政策与会计估计对考评指标的影响；剔除指标中的弹性，尽量使用客观数据进行考评；分析各单位是否存在旨在改变考评结果的异常情况，例如，未经解释的会计政策和估计变化，特别是业绩不好时；旨在“提高”业绩的异常交易；应收账款和存货不成比例的增减；净利润和经营活动现金流量差异明显扩大；会计利润和应税利润明显背离；期末的大量交易，波动加剧，等等。

#### 6. 财务分析的目的是什么？财务分析在绩效考评过程中如何应用？

财务分析在会计分析之后，是在适当调整报表数据之后，针对会计报表所进行的财务分析。哈佛分析框架下的财务分析并不是单纯分析企业财务数据，而是结合企业所处的行业环境及企业发展战略解释财务数据异常的原因。在进行财务分析时应重点关注财务指标或财务数据的异常变化，分析变化原因。

财务分析要善于抓关键，不一定要面面俱到，可以通过抓住关键业绩指标将部门和员工行为引向公司战略和运营目标。企业可以 EVA 为核心，抓住主要矛盾，推动公司价值创造。EVA 不仅是中央企业经营绩效评价的核心指标，而且是驱动中央企业价值管理的关键。EVA 指标的财务分析，能将考评单位和员工的行为更加清楚地导向公司战略和运营目标的实现。

#### 四、教学组织形式

本案例主要教学过程的组织按以下步骤进行：

1. 要求学员课前预习，进行理论基础、制度背景和知识结构的前期准备。
2. 教师提前下发案例公司相关资料，并要求学员提前预习。
3. 对学员进行分组讨论，具体组织方式见前文。
4. 各小组在课堂上展示和汇报指定主题的讨论成果，其他学员和教师对各小组的汇报和展示进行点评、补充和完善。
5. 课时分配（3 课时）
  - （1）课前学员自行阅读相关资料，各小组分别组织讨论，准备汇报材料；
  - （2）课堂上教师讲解相关知识点，介绍案例公司绩效考评背景：约 0.5 课时；
  - （3）各小组在课堂上汇报和展示讨论成果，交流互动：约 1.5 课时；
  - （4）课堂小组讨论和汇报展示结束后，教师进行总结，约 0.5 课时；
  - （5）课堂练习，现场演练，互动请学员回答，教师补充，约 0.5 课时。